



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**
FACULTAD DE CIENCIAS
EMPRESARIALES

ADMINISTRACIÓN

**PROPUESTA PARA IMPULSAR LA MEJORA
DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE UNA
EMPRESA DEL SECTOR ELÉCTRICO**

**Trabajo de Suficiencia Profesional presentado
para optar al Título Profesional de
Licenciada en Administración**

**Presentado por
Pamela Gerónimo Gonzales**

Asesor: Profesor Martín Otiniano Carbonell

Lima, Diciembre 2019

TABLA DE CONTENIDO

Índice.....	ii
CAPITULO I. CONTEXTO DEL TRABAJO.....	1
1. Misión, Visión y Valores.....	1
2. Servicio	1
2.1 Segmento de cliente	1
2.2 Facturación.....	2
2.3 Áreas funcionales y Estructura Organizacional	2
2.4 Número de colaboradores.....	4
CAPITULO II. SITUACIÓN DE MEJORA	5
1. Antecedentes	5
2. Oportunidad de Mejora	5
3. Objetivo	6
3.1 Objetivos Específicos	6
4. Justificación.....	6
5. Alcances / Limitaciones.....	7
CAPITULO III. MARCO TEÓRICO	8
1. Organización	8
2. Clima organizacional.....	8
3. Funciones del clima organizacional.....	9
4. Efectos del clima organizacional:.....	10
5. Dimensiones:.....	10
6. Características del clima organizacional:.....	12
7. Diferencia entre clima y cultura organizacional:.....	12
8. Medición	13
CAPÍTULO IV. DIAGNÓSTICO EXTERNO	15
1. Análisis del macroentorno	15
1.1 Político	15
1.2 Económico	15
1.3 Social.....	15
1.4 Tecnológico	15
1.5 Ecológico	16
1.6 Legal.....	16
2. Análisis del microentorno	18
2.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores: amenaza media	18

2.2 Rivalidad entre competidores: amenaza alta	19
2.3 Poder de negociación con proveedores: amenaza baja	19
2.4 Poder de negociación con clientes: amenaza media	19
2.5 Amenaza de servicios sustitutos:	20
CAPÍTULO V. DIAGNÓSTICO INTERNO	21
1. Modelo de Negocios (CANVAS)	21
2. Cadena de Valor	22
2.1 Actividades primarias:	22
2.2 Actividades de Soporte:	24
3. VRIO.....	26
4. Matriz FODA.....	27
CAPITULO VI. ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	28
1. Organigrama de las áreas en estudio	30
CAPÍTULO VII. INTERVENCIÓN.....	32
1. Entrevistas	32
2. Análisis y Propuesta.....	33
2.1 Área de Mantenimiento:	33
2.2 Área de Contabilidad:	36
2.3 Área de SSPA:	37
CAPÍTULO VIII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES:.....	38
1. Conclusiones	38
2. Recomendaciones.....	38
3. Bibliografía.....	39
4. ANEXOS	42
ANEXO 1	42
ANEXO 2	43

CAPITULO I. CONTEXTO DEL TRABAJO

El presente trabajo pretende impulsar la mejora del clima laboral de una empresa del sector eléctrico, cuyo nombre, por confidencialidad, se mantendrá en reserva.

1. Misión, Visión y Valores

La Misión de la empresa en mención es: *“Incrementar sostenidamente el valor que la empresa añade a todos sus grupos de interés, mediante la gestión y el desarrollo de activos e infraestructura energética”*. (Fuente: *Página Web Institucional*)

La empresa, a través de su misión, demuestra un alto compromiso en crear buenas relaciones duraderas y de confianza con sus stakeholders internos y externos, lo cual además genera que su reputación sea positiva.

La Visión es: *“Ser un referente en el sector energético de excelencia en la gestión económica, técnica, ambiental y social”*. (Fuente: *Página Web Institucional*)

La empresa define su filosofía en: *“Hacer las cosas bien: creyendo en las personas, manteniendo un profundo respeto por la naturaleza, construyendo relaciones armoniosas, dinámicas y cooperantes para el desarrollo; y como resultado, hemos crecido de manera eficiente y sostenible”*. (Fuente: *Página Web Institucional*)

La filosofía de la empresa describe que su identidad está orientada en “hacer las cosas bien” bajo su enfoque de sostenibilidad.

Finalmente, la empresa posee cinco valores que son los pilares de la organización, las mismas que los impulsa a trabajar con transparencia, buscar la excelencia y los motiva a asumir retos mayores. Estos son: Respeto, solidaridad, integridad, responsabilidad y lealtad. (Fuente: *Página Web Institucional*)

Los valores de la empresa se encuentran alineados a su misión, visión y filosofía de trabajo. Los valores son un eje importante para el desempeño de la organización, desde la búsqueda de candidatos que calcen con los valores, hasta la operación misma del negocio.

2. Servicio

La compañía en estudio, es una empresa peruana generadora y distribuidora de energía eléctrica que cuenta con casi diez años de operación en el país.

2.1 Segmento de cliente

La empresa atiende a dos tipos de clientes: libres y regulados. Los clientes libres son empresas que contratan el servicio para usar la energía para su propio consumo; tales como cementeras, mineras, entre otras. Estas empresas poseen un consumo de energía mayo a 2,000 KW.

En el caso de los clientes regulados, son personas naturales y empresas de distribución de electricidad con consumos menores a 2,500 KW; tales como Luz del Sur, Distriluz, entre otros.

2.2 Facturación

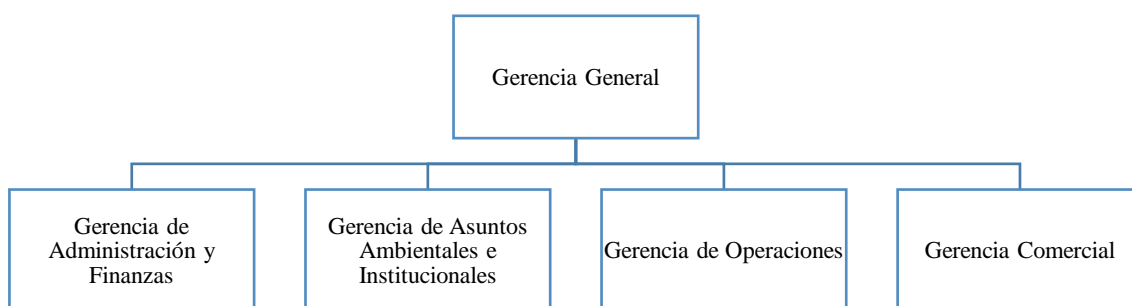
El ingreso aproximado de la empresa, en el año 2018, fue de 223 millones de soles los cuales son distribuidos entre costos operativos, de financiamiento, sueldos y prestaciones a los colaboradores.

2.3 Áreas funcionales y Estructura Organizacional

La empresa posee una estructura organizacional con funciones y responsabilidades definidas para todas las áreas y puestos. Además, se puede decir que cada área es casi autónoma, pero bajo la supervisión de sus respectivas gerencias.

La empresa cuenta con cuatro gerencias que centralizan la toma de decisiones y que velan que estas se encuentren alineadas a las estrategias y objetivos organizacionales (Gráfico 1).

GRÁFICO 1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



Fuente: elaboración propia

Asimismo, estas gerencias se dividen en las siguientes áreas funcionales:

- a) Gerencia de Administración y Finanzas
 - a. Recursos Humanos
 - b. Planeamiento y Gestión
 - c. Sistemas
 - d. Contabilidad
 - e. Logística

- b) Gerencia Comercial

- c) Gerencia de Asuntos Ambientales e Institucionales
 - a. Seguridad, Salud y Protección Ambiental
 - b. Relaciones Comunitarias

- d) Gerencia de Operaciones
 - a. Producción
 - b. Mantenimiento
 - c. Ingeniería

Según Henry Mintzberg, existen elementos que conforman la estructura organizacional de todas las empresas. A continuación, se analizará cada elemento en relación a la empresa en estudio:

- a) El ápice estratégico: este se encuentra conformado por las cuatro gerencias, las mismas que son las encargadas de tomar las decisiones más importantes para la empresa, en conjunto con el Gerente General.
- b) La línea media: estos están conformados por las jefaturas y subgerencias que son el enlace entre el ápice estratégico y los demás colaboradores. Son ellos los encargados de comunicar de forma efectiva los objetivos, planes y metas que la alta gerencia espera de sus respectivas áreas. Es importante mencionar que los jefes de esta empresa tienen una práctica constante de “cascado” de información a sus reportes, a fin de que ellos tengan clara la información y; además, de crear en los colaboradores un alto compromiso con la empresa.
- c) El núcleo operacional: está conformado por los colaboradores que conforman las áreas de producción y mantenimiento, puesto que su trabajo está directamente relacionado con la producción de la energía.
- d) La tecnoestructura: conformada por el área de Recursos Humanos, quien se encarga de mantener a los colaboradores debidamente capacitados para un correcto desempeño de sus funciones.
- e) El staff de apoyo: donde se encuentra el área de Contabilidad que brinda soporte a todas las áreas de la empresa.

Asimismo, Henry Mintzberg plantea 5 tipos de configuración organizacional, los cuales son tipos de estructuras organizacionales. El autor afirma que no hay una estructura organizacional que se ajuste exactamente a una de las configuraciones que propone; sin embargo, sí se encuentran muy cerca de estarlo. (Universidad Esan, 2016)

En el caso de la empresa en estudio, si bien cuenta con profesionales especialistas en sus materias, todos ellos se encuentran bajo una jerarquía. Es decir, estos profesionales además de realizar sus funciones diarias, en caso exista algún problema o frente a algún escenario dinámico, pueden sugerir o ser preguntados según su expertiz; sin embargo, finalmente las decisiones se centralizan en el ápice

estratégico. De este modo, se puede decir que la empresa es considerada una “burocracia maquinal” ya que, por un lado, los mandos medios supervisan el trabajo de los demás colaboradores y las decisiones importantes siempre ascienden a las Gerencias.

2.4 Número de colaboradores

La empresa cuenta con un aproximado de 150 colaboradores, de los cuales el 70% son hombres y el 30% mujeres, esto es debido al core de negocio, donde la mayor cantidad de colaboradores poseen un perfil de carreras que en su mayoría son estudiadas por varones.

CAPITULO II. SITUACIÓN DE MEJORA

1. Antecedentes

El sector eléctrico es un sector que se encuentra en constante crecimiento en los últimos años. Según el Plan Energético Nacional del Ministerio de Energía y Minas, para el año 2025, la producción de energía eléctrica procederá en un 60% de centrales hidroeléctricas. (Universidad Esan, 2019). De este modo, ante el incremento en la competitividad entre centrales hidroeléctricas, se torna cada vez más importante no solo contar con personal altamente calificado, sino, principalmente contar con un clima laboral que permita retenerlos y fidelizarlos.

Tal es así que, en los últimos años, la importancia del clima organizacional ha crecido de tal forma que se ha convertido en uno de los factores que más influyen en la permanencia de un colaborador en una empresa. (Gestión, 2019)

De esta forma, la empresa en análisis, ha sido consciente del impacto que tiene el clima organizacional en sus colaboradores que, a partir del año 2017, ha considerado importante medirlo y conocer el nivel de satisfacción que sus colaboradores perciben con respecto a ella. Por ello, ha aplicado por dos años consecutivos la encuesta de clima organizacional, la misma que arrojó un resultado de 75% de satisfacción de sus colaboradores para el año 2018 con un benchmark superior al promedio del sector Eléctrico (71%).

Este resultado, en términos generales, ubica a la empresa en un escenario de percepción optimista por parte de los colaboradores; sin embargo, la empresa considera que existen factores en los que necesita mejorar para poder ser considerada como una buena empresa donde trabajar dentro del sector eléctrico.

En tal sentido, en base a los resultados mencionados, el presente trabajo propone un plan de acción para impulsar la mejora del clima organizacional de una empresa hidroeléctrica peruana cuyo enfoque de desarrollo está vinculado a la sostenibilidad ambiental, social y el desarrollo de sus colaboradores.

2. Oportunidad de Mejora

Los resultados de la encuesta demostraron áreas con muy buenos puntajes y otras con menor puntaje. El presente trabajo, se enfocará en proponer un plan de acción en las dimensiones de las tres áreas con menor puntaje: Mantenimiento, Contabilidad y Seguridad, Salud y Protección Ambiental (SSPA).

La empresa considera que debe enfocar sus esfuerzos en mejorar las dimensiones que se encuentren por debajo del 75%. Tal como se puede observar en el Cuadro 1, los puntajes bajos son aquellos resaltados en rojo.

TABLA 1. RESULTADOS DE LA ENCUESTA 2018

Dimensiones	Mantenimiento	Contabilidad	SSPA
Credibilidad	69%	82%	62%
Respeto	80%	81%	81%
Imparcialidad	62%	69%	67%
Orgullo	82%	80%	81%
Camaradería	69%	70%	70%

Fuente: Elaboración propia

De esta forma, el plan de mejora para cada una de las áreas será de la siguiente manera:

3. Para el área de mantenimiento, el plan de mejora estará enfocada en las dimensiones de credibilidad, imparcialidad y camaradería.
4. Para el área de contabilidad, el plan de mejora se enfocará en las dimensiones de imparcialidad y camaradería.
5. Para el área de SSPA, el plan de mejora se enfocará en las dimensiones de credibilidad y camaradería.

3. Objetivo

Impulsar la mejora el clima organizacional de una empresa perteneciente al sector eléctrico en el Perú, a fin de que llegue a ser considerada como una de las mejores empresas para trabajar en el sector eléctrico en un mediano plazo.

3.1 Objetivos Específicos

- Identificar los factores específicos que hacen que algunas dimensiones tengan bajo puntaje.
- Analizar las prácticas que la empresa realiza para cada una de las dimensiones evaluadas.
- Proponer un plan de acción que permita mejorar la perspectiva de las tres áreas con respecto al clima organizacional.

4. Justificación

Hasta hace unos años, la principal motivación de una persona para quedarse en su puesto de trabajo era por el salario que percibía y otros beneficios económicos que se le pueda ofrecer. Hoy en día, existen otros factores que influyen en su permanencia en una empresa, siendo uno de ellos, el estar en una empresa que tenga buen clima organizacional, el cual está vinculada al conocido “salario emocional”. Desde el año 2006, de acuerdo con Méndez, el clima organizacional ha sido considerado como un tema protagónico en las empresas.

Por ello, para comprender el clima de la empresa en estudio, es necesario medirlo, conocer su estructura, sus características y analizar las prácticas internas actuales que puedan afectar positiva o negativamente el entorno.

El mecanismo de medición que se utilizará es la evaluación realizada por Great Place to Work, el cual evalúa el clima organizacional en base a cinco dimensiones y cuyo resultado permite conocer la percepción de los colaboradores a cerca del entorno de la empresa. Asimismo, a través de esta medición, se ha obtenido información relevante que da paso a ahondar los motivos o causas de los resultados y permitirá además proponer mejoras en los aspectos que se requiera.

Todo ello con el objetivo de que los colaboradores perciban las mejoras, se sientan más contentos y orgullosos de trabajar allí y como consecuencia, mejorar los resultados de las próximas evaluaciones y permitir a la empresa ser reconocida como uno de los mejores lugares para trabajar entre las empresas generadoras de energía eléctrica.

Es importante recalcar que, en el sector eléctrico, se conoce que 26 empresas del sector, se encuentran entre las mejores 500 empresas del Perú en función a ventas, según datos de la Bolsa de Valores de Lima. Sin embargo, según estudios de clima organizacional realizados de forma anual por Great Place to Work, en dicho sector, solo se ha registrado una empresa, hasta el momento, destacada y reconocida como una de las mejores empresas para trabajar.

5. Alcances / Limitaciones

El presente trabajo cuenta con las siguientes limitaciones:

- La empresa cuenta actualmente con un sistema de evaluación del clima organizacional, por lo cual, se tomarán los resultados de dicho estudio para desarrollar el presente trabajo práctico.
- Por confidencialidad se mantendrá en reserva el nombre de la empresa en estudio.
- El presente trabajo presentará un plan para impulsar la mejora del clima organizacional y recomendaciones para que la empresa pueda realizar seguimiento a las propuestas; mas no medirá los resultados de su implementación dado que será decisión de la empresa la ejecución del plan.
- La empresa no ha dado consentimiento para realizar focus group mas sí entrevistas a los jefes.
- Los resultados de la encuesta de clima organizacional son porcentajes aproximados.

CAPITULO III. MARCO TEÓRICO

La empresa en estudio, se enfoca en el desarrollo de sus colaboradores como herramienta para garantizar la continuidad de sus operaciones y el crecimiento de la empresa; por ello, para asegurar un adecuado desempeño y compromiso de sus colaboradores, le resulta de vital importancia tener un clima organizacional adecuado. De esta forma, se analizarán definiciones vinculadas al clima organizacional a fin de comprender su importancia.

1. Organización

Todas las organizaciones, se componen de seres humanos que han sido criados y viven en ambientes distintos, con creencias, valores y comportamientos distintos, los mismos que influyen en el ambiente de la organización. (Iglesias-Armenteros & Sánchez-García, 2015)

De acuerdo a Chiavenato (2011), una organización es considerada un “sistema de actividades conscientemente coordinadas formado por dos o más personas”. Añade además que para que una organización funcione, es vital la cooperación, comunicación y la disposición a contribuir de las personas que la conforman con el propósito de lograr un objetivo común.

Asimismo, Carda y Larrosa (2007) definen a la organización de forma similar como un grupo de personas que con los medios necesarios realizan un trabajo para lograr un fin determinado.

Las organizaciones han cambiado a lo largo de los años, puesto que hace más de 80 años, las empresas tenían un enfoque en los resultados, en donde las personas eran vistas como recursos que debían trabajar, muchas veces, bajo condiciones inseguras. Por el contrario, en los últimos años, el concepto de organización ha dado un giro drástico al punto que las empresas están más orientadas a las personas y enfocadas en cuidar sus talentos.

En el Anexo 1 se puede observar a detalle cómo han evolucionado las organizaciones en el transcurso del siglo XX.

2. Clima organizacional

A fin de comprender la importancia del presente trabajo, es importante conocer la definición de lo que se entiende por “clima organizacional”. Cabe resaltar que el termino de clima organizacional ha sido usado desde hace más de cincuenta años en el entorno empresarial; sin embargo, a lo largo de los años ha ido incrementando radicalmente su importancia.

Halpin y Croft en 1963 definían el clima organizacional como la opinión que los colaboradores tenían acerca de la empresa.

En 1964 Forehand y Gilmer lo definían como el conjunto de características que describen a la organización, que la diferencia de otras y que afectan el comportamiento de los colaboradores.

Un poco más adelante, en 1968, Pace afirmaba que el clima organizacional son las características que tiene el ambiente interno de las empresas, las mismas que son percibidas por los colaboradores y que influyen en sus actitudes.

Dessler en 1979 mencionaban que el clima organizacional son las percepciones de los colaboradores con respecto a la organización y la opinión que se hayan formado sobre la estructura, recompensa, consideración, apoyo y apertura.

Chiavenato, en 1990, definió al clima organizacional como el medio interno y la atmósfera de una organización. Añadió además que en el clima influyen la tecnología, las políticas, reglamentos, estilos de liderazgo, entre otros. Finalmente, mencionó que el clima genera motivación, satisfacción, ausentismo y productividad.

En 1997, el autor Gonçalves afirmó que el clima organizacional es un fenómeno que tiene efecto en motivación y que esto se evidencia en el comportamiento de los colaboradores.

Asimismo, es importante señalar, que clima laboral no solo define a una organización, sino que la distingue de otras. (Robles, y otros, 2005)

Otros observan el clima organizacional como un conjunto de factores que son percibidos por los miembros de una organización (como buenos o malos) y que influyen en la motivación y comportamiento de estos. (Ahmed, Khan, & Butt, 2012)

Otros estudios la definen como un conjunto de “opiniones, sentimientos y comportamientos que definen una organización”. (Rahimic, 2013)

Otros autores, lo señalan como “las percepciones compartidas por un grupo de individuos acerca de su entorno laboral”. (Iglesias-Armenteros & Sánchez-García, 2015)

Peña, Días & Carillo aseguran que los factores que componen el clima laboral, están estrechamente vinculados con el bienestar laboral de los colaboradores y, por ende, tienen efectos en su desempeño.

Todas las definiciones mencionadas anteriormente, giran en torno a un mismo eje; por ello, se puede concluir que el clima organizacional son las percepciones que los colaboradores tienen acerca de las prácticas, políticas y estilos de liderazgo que mueven a la organización. Estas percepciones tienen un gran efecto en los colaboradores, puesto que influyen, de forma negativa o positiva, en su productividad y en su bienestar físico y emocional.

3. Funciones del clima organizacional

Según Litwing & Stringer (2008), el clima organizacional posee varias funciones, entre las cuales se encuentran:

- Vinculación: lograr que todos los colaboradores se comprometan con la organización.

- Alejamiento: lograr que no exista distancia en las relaciones entre los jefes y sus reportes.
- Empuje: lograr que los colaboradores se sientan motivados a realizar sus labores diarias.
- Intimidad: lograr que los colaboradores tengan buena relación entre ellos.
- Consideración: lograr que los colaboradores se sientan tratados como seres humanos y no solo como recursos.
- Responsabilidad: lograr que los colaboradores estén empoderados en sus trabajos, con el fin que sientan que se confía en que pueden realizar de forma correcta sus funciones.
- Recompensa: lograr que los colaboradores se sientan reconocidos por hacer bien su trabajo.
- Cordialidad: lograr que los colaboradores perciban un clima de camaradería en su grupo de trabajo.
- Apoyo: lograr no solo que los colaboradores sientan que son ayudados, sino además que sean capaces de ayudar.
- Identidad: lograr el sentido de pertenencia hacia la empresa.
- Entre otros.

4. Efectos del clima organizacional:

La forma en que una empresa gestiona el clima organizacional, puede traer efectos positivos o negativos para la misma. Entre las consecuencias positivas se tiene, por ejemplo: logro, afiliación, productividad, satisfacción, productividad, innovación, entre otras. Y entre las negativas: alta rotación, ausentismo, falta de innovación, baja productividad, entre otras. (

Otros autores añaden que el clima organizacional tiene efecto en la productividad, en la satisfacción laboral y en el bienestar de los colaboradores. (Cárdenas, Arciniegas, & Barrera, 2009)

Con lo anterior mencionado, en general se puede afirmar que el clima organizacional tiene efectos en la motivación y el comportamiento de los colaboradores de las organizaciones.

5. Dimensiones:

Existen varios factores que influyen en el clima organizacional de las empresas. Litwin y Stringer, citado por Robbins (1998), han definido nueve, entre las cuales se encuentran:

- Estructura: percepción acerca de las políticas, procedimientos y lineamientos que tiene la empresa.
- Empoderamiento: percepción acerca de la autonomía que cada colaborador tiene en su puesto de trabajo.
- Recompensa: percepción acerca de la recompensa que se tiene por el cumplimiento de sus funciones y objetivos.
- Desafío: es la percepción que se tiene acerca de cuan desafiante y retador es su trabajo.

- Relaciones: percepción acerca de las relaciones interpersonales que existe a todo nivel de la organización.
- Cooperación: percepción con respecto a cuánto es el apoyo que existe entre los miembros de la organización.
- Estándares:
- Conflictos: percepción acerca de cuan prestos se encuentran los miembros de la organización para enfrentar y solucionar los problemas nuevos y existentes.
- Identidad: percepción con respecto al sentido de pertenencia hacia la organización.

Likert, por su parte, mide la percepción del clima de acuerdo a ocho dimensiones:

- Métodos de mando: manera en que el liderazgo influye en los colaboradores.
- Características de las fuerzas motivacionales: procedimientos que se establecen para motivar y dar respuesta a las necesidades de los colaboradores.
- Características de los procesos de comunicación: las formas de comunicación en la organización.
- Características de los procesos de influencia: la importancia de la relación e interacción entre los jefes y sus reportes para establecer los objetivos de la organización.
- Características de los procesos de toma de decisiones:
- Características de los procesos de planificación: la manera en que
- Características de los procesos de control:
- Objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento:

Otras instituciones, como Great Place to Work, evalúan el clima organizacional agrupando los factores en cinco dimensiones:

- Credibilidad: basada en la transparencia en las comunicaciones entre jefes y sus reportes, la integridad que muestran tanto los jefes como la empresa al obtener los resultados.
- Respeto: referido al apoyo profesional, la participación que se da a los colaboradores en decisiones importantes y cuánto la organización se preocupa del bienestar personal de los colaboradores.
- Imparcialidad: referido a la equidad que existe en la empresa en cuanto al trato, recompensa, ausencia de favoritismos, ausencia de discriminación por cualquier índole.
- Orgullo: referido al valor que tiene para cada colaborador su trabajo personal, su equipo de trabajo junto con los logros y la empresa en su conjunto.
- Camaradería: referido a los espacios que la empresa permite a los colaboradores para socializar, permitirles ser auténticos y el sentido de unidad que se tiene como organización.

Con lo señalado anteriormente, se puede notar que el clima organizacional abarca diversos factores que las organizaciones emplean en la forma de trabajar, en la forma de tomar decisiones, de comunicar, de escuchar y de tratar a los colaboradores que tienen consecuencias directas en el clima.

6. Características del clima organizacional:

El clima organizacional posee ciertas características según Martínez (2007), algunas de ellas son:

- El clima tiene un impacto directo en el comportamiento de los colaboradores. De este modo, un mal clima provocará dificultades y trabas en la coordinación y ejecución de los trabajos.
- Afecta directamente el compromiso, pertenencia e identificación de los colaboradores con la empresa. De este modo, un clima adecuado provoca en los miembros el trabajar con compromiso y entusiasmo en pro de la empresa; es decir, los colaboradores tienen puesta la camiseta de la empresa a diario hasta inclusive algunos se “tatuarán” el nombre de la empresa porque se sienten parte de ella.
- El clima se ve afectado por las actitudes de los colaboradores; es decir, un colaborador puede percibir un clima agradable en la empresa y tener actitudes positivas que contribuyan a dicho clima o por el contrario, percibir algún aspecto, o varios, que no le sean de su agrado y tener actitudes negativas que contribuyen a que la empresa tenga un clima no adecuado.
- El clima es afectado por diversas variables tales como comunicación, políticas, sistema de contratación, despidos, estilo de dirección, entre otros.
- Un alto nivel de ausentismo y de renuncia, puede ser un indicativo que el clima laboral no está siendo el adecuado. Asimismo, un alto nivel de rotación en cuanto a despidos o no renovación de contrato, puede generar actitudes en los colaboradores que perjudiquen el clima.

7. Diferencia entre clima y cultura organizacional:

Es bastante común que los términos clima y cultura sean confundidos y por ende utilizados como una misma palabra; sin embargo, ambos conceptos son distintos pero complementarios.

El clima organizacional, como se mencionó anteriormente, son las percepciones, positivas o negativas, que los colaboradores tienen, con respecto a los factores o variables que impactan en sus labores y en su día a día dentro de la empresa.

Por otro lado, la cultura, según la Real Academia Española, se entiende como un “Conjunto de modos de vida y costumbres, conocimientos y grado de desarrollo (...) en un grupo social”. Esto, al ser trasladado al entorno empresarial, es definido como la personalidad que tiene una empresa. (Bravo, 2006)

Otros autores añaden que la cultura organizacional es el patrón de conductas, creencias y valores que comparten los miembros de una empresa. (Salazar, Guerrero, Machado, & Cañedo, 2009)

Es importante mencionar que la cultura, se construye desde la alta gerencia, pues son ellos quienes inician la construcción de esta. Sin embargo, los colaboradores también van determinando al pasar los primeros años de la empresa, gran parte de la cultura.

Entre los elementos que posee la cultura se encuentran (Salazar et al, 2009):

- Identidad de los miembros
- Toma de decisiones
- Integración entre áreas
- Innovación
- Criterio de recompensa
- Priorización de fines o medios

Berbel (2007), destaca que la cultura es influenciada por el clima que posee una empresa; además, afirma que el clima organizacional está vinculada al entorno interno y es menos estable en el tiempo; es decir que puede cambiar año a año. Sin embargo, la cultura está vinculada a factores internos y externos, y es más estable en el tiempo.

Por lo tanto, un clima adecuado complementado con una cultura colectiva, generan que los colaboradores se sientan comprometidos con su centro de trabajo, y que el desempeño de sus funciones, las realicen a consciencia en beneficio de la organización y no por intereses personal. (Salazar et al., 2009)

8. Medición

Es importante medir el clima laboral para conocer los aspectos positivos y las brechas que existen en el clima de la organización. A fin de mejorar dichos aspectos.

La medición del clima organizacional, se ha convertido en importante, puesto que este puede impactar en los resultados de las organizaciones. La medición puede ser a través de indicadores objetivos y subjetivos. (Manosalva, Manosalvas, & Quintero, 2015)

Existen diversas herramientas para la medición del clima, una de ellas es la PMCO (prueba para medir el clima organizacional). Este modelo define el comportamiento de las organizaciones como la consecuencia de la relación de factores individuales, grupales y organizacionales.

El objetivo de esta metodología es mejorar el desempeño laboral a través de la mejora del clima organizacional. Este modelo asegura una mejoría en la productividad, en la comunicación, confianza, sentido de pertenencia, trabajo en equipo y en el nivel de satisfacción.

Esta prueba consta de cinco fases: diagnóstico e identificación de variables que afectan el clima organizacional; sensibilizar a los colaboradores a cerca de los resultados obtenidos; diseñar y planificar

los planes de acción a nivel grupal, individual y organizacional; implementación de la estrategias y evaluación de lo ejecutado.

La evaluación es a través de siete variables: estilo de dirección, crecimiento personal, modelo de gestión, nivel de trabajo, relaciones interpersonales, comunicación organizacional e imagen corporativa.

Para evidenciar la efectividad del modelo, se aplica inicialmente una encuesta a dos grupos de colaboradores, el primer grupo continuará con todas las fases del modelo y el otro no. La aplicación de este modelo puede durar un aproximado de 6 meses.

Otro modelo que se ha aplica en diversas empresas hoy en día, es el modelo de Great Place to Work (GPTW). Este modelo además de evaluar el clima organizacional de las empresas, da un reconocimiento como “Mejores empresas para trabajar” a nivel nacional como internacional, a aquellas que obtienen los mejores puntajes.

Este modelo evalúa el clima de las organizaciones en base a cinco dimensiones: credibilidad, respeto, imparcialidad, orgullo y camaradería, las mismas que fueron anteriormente explicadas.

El modelo GPTW inicia con una encuesta, posterior a ello o a la par, se aplica el culture audit. El culture audit es el estudio o auditoria que GPTW realiza a la empresa de las prácticas que esta tiene y que impactan en el clima organizacional. Los resultados de estas dos evaluaciones, permiten identificar las dimensiones que necesitan ser trabajadas. Posterior a ello, GPTW hace una investigación a profundidad (focus group y entrevistas) para conocer los insights que hay detrás de los bajos puntajes. Finalmente propone un plan de acción para ser aplicado en la empresa. Estas fases pueden durar aproximadamente de seis meses a un año.

9. Gestión del Clima

CAPÍTULO IV. DIAGNÓSTICO EXTERNO

1. Análisis del macroentorno

Es importante realizar el análisis del macro entorno de la empresa para poder conocer las oportunidades y/o amenazas que impactan a la organización. En el presente trabajo se utilizará el modelo PESTEL.

1.1 Político

El año 2018 y 2019 han representado un periodo de crisis política para el país, de este modo la estabilidad política se ha visto afectada por algunos factores como el cierre del congreso, renuncia del ex presidente Pedro Pablo Kuczynski, reiterados cambios en el Consejo de Ministros, entre otros.

1.2 Económico

En el año 2018 el PBI del país creció en 4%, siendo una de las tasas más altas de la región según informa el Ministerio de Economía y Finanzas. Sin embargo, si bien se espera que el presente año el crecimiento sea del 3%, LatinFocus ha estimado una proyección de crecimiento del 2.6% a 2.8%. Señala además que se proyecta una recuperación ligera en el 2020 pero dependerá también del factor político.

A pesar de lo anterior mencionado, el sector electricidad a mayo del 2019, creció 4.66%. Este aumento, según el INEI, se debe al crecimiento de la generación de energía hidroeléctrica (5.22%) y la termoeléctrica (4.37%). (Semana Económica, 2019)

Asimismo, para junio del presente año, la producción del sector electricidad creció 3.73%. Según el INEI, esto se dio debido a una mayor producción de energía hidroeléctrica (0.61%), termoeléctrica (6.30%) y renovable (14.46%). (Revista Rumbo Minero, 2019)

1.3 Social

En la actualidad 500,000 viviendas que se encuentran, en su mayoría, en zonas rurales del país, aún carecen de electricidad. El Perú, tiene como meta, lograr la electrificación de todo el país al año 2030. (Revista Rumbo Minero, 2019)

La Defensoría del Pueblo, ha registrado en el presente año, 186 casos de conflictos sociales en el país, de los cuales 79 son por actividades mineras; 19, hidrocarburos; 7, energía, entre otros.

1.4 Tecnológico

El avance tecnológico impacta a todos los sectores económicos del Perú. En el Perú, la innovación tecnológica permitirá el crecimiento y el fortalecimiento social y económico, según afirma el vicepresidente de la Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía (SNMPE).

1.5 Ecológico

El factor ecológico ha tomado gran importancia en los últimos años, a través del impulso de políticas ambientales. Asimismo, la Ministra de Ambiente, Fabiola Muñoz, en diálogo con representantes de empresas privadas, les pidió incluir políticas ambientales y enfatizó que muchas de las empresas se muestran aún reacias a lo solicitado.

El año 2010, se aprobó “La Política Energética Nacional del Perú 2010 – 2040” DS N° 064-2010-EM; el cual tiene como objetivo crear un sistema energético confiable con un impacto mínimo en el ambiente y en las comunidades a través de la innovación tecnológica continua. (Ministerio de Energía y Minas, 2010)

El Ministerio de Energía y Minas este año ha realizado cambios en normativas con el objetivo de agilizar las inversiones en el sector, a través de la participación ciudadana sin afectar el medio ambiente ni la salud de las personas. Para ello, se publicó el “Reglamento para la Protección Ambiental en las Actividades Eléctricas” DS N° 014-2019-EM. (Andina, 2019)

Además, las centrales eléctricas ubicadas alrededor de todo el país, afectan, unas en mayor medida que otras, el medio ambiente dependiendo del recurso que utilicen para la generación de la electricidad. Es importante mencionar que, en el Perú, las fuentes de mayor utilización para generar electricidad son la hídrica y la térmica.

1.6 Legal

El marco legal vigente en el país regula a todas las actividades económicas que se desarrollan en el país. En el sector eléctrico específicamente, el Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería (OSINERGMIN) es el encargado de regular y supervisar que las empresas del sector operen bajo las normas legales establecidas.

A continuación, se analizará el impacto de los factores mencionados y se les clasificará como oportunidades o amenazas.

CUADRO 1. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

Factor	Descripción	Tendencia	Impacto	Valoración
Político	Crisis Política actual	Estos acontecimientos impactan en la confianza empresarial que aún se muestra en incertidumbre hasta los próximos procesos electorales donde se espera mayor estabilidad.	Negativo. La inestabilidad política afecta la inversión privada	Amenaza
Económico	Menor crecimiento en el PBI 2019 y 2020, según proyecciones.	La inversión privada, considerada como el principal motor del crecimiento económico, se verá afectada en los próximos años.	Negativo. Si las proyecciones estimadas llegan a efectuarse, el crecimiento del país sería menor.	Amenaza
	Crecimiento sector eléctrico	El crecimiento es un indicativo favorable para el sector eléctrico.	Positivo. Bajo la condición que la tendencia continúe.	Oportunidad
Social	500,000 viviendas rurales sin electricidad	El MINEM cuenta con 38 proyectos de electrificación rural.	Positivo. Posible expansión para las empresas que operan en el sector.	Oportunidad
	Casos de conflictos sociales en el sector energía	Los conflictos sociales son comunes en la mayoría de actividades económicas.	Negativo. Los conflictos sociales pueden generar paralizaciones en obras de expansión en el sector.	Amenaza
Tecnológico	Avance de la tecnología y automatización de procesos.	Según la revista Forbes, la automatización de procesos cada vez es más fundamental en las empresas.	Positivo. Ahorro de tiempo en los procesos.	Oportunidad
Ecológico	Política Energética Nacional del Perú 2010 – 2040	Estos Decretos Supremos impulsan a las empresas vinculadas al sector energético a trabajar preocupándose por el cuidado del medio ambiente.	Positivo. El Sistema integrado de Gestión ambiental que se está implementando en la empresa, ayudará a que los procesos conserven el medio ambiente.	Oportunidad
	Reglamento para la Protección Ambiental en las Actividades Eléctricas			
Legal	Marco legal que regula el sector eléctrico	Este año se elaboró marco regulatorio para incentivar las inversiones en energías renovables.	Positivo. Las energías renovables actualmente están siendo una tendencia a nivel mundial.	Oportunidad

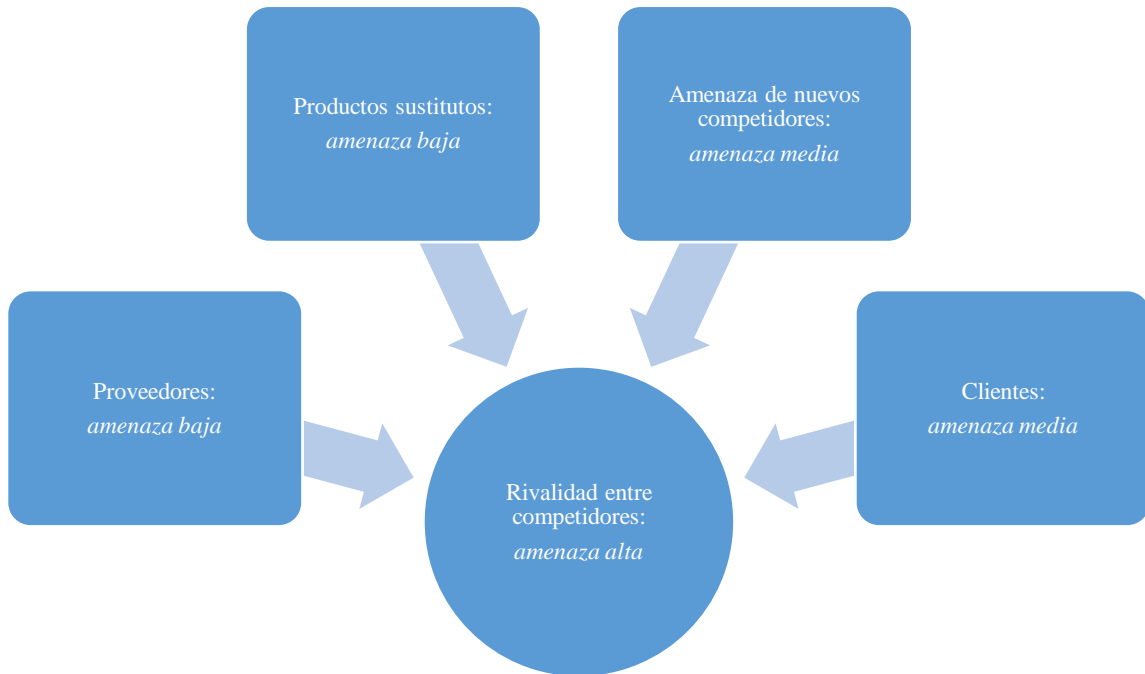
Fuente: Elaboración propia

Con el análisis realizado, se puede concluir que el macroentorno se muestra atractivo para las empresas ante la creciente tendencia de la generación de energías renovables. Sin embargo, preocupa al sector la incertidumbre ante las próximas elecciones cuyos resultados podrían impulsar la inversión privada o ponerla en riesgo.

2. Análisis del microentorno

El análisis del microentorno se realizará a través del modelo de las 5 fuerzas de Porter, el cual permite reconocer el nivel de competencia de la empresa dentro del sector.

GRÁFICO 2. CINCO FUERZAS DE PORTER



Fuente: Elaboración propia, 2019 (sobre la base de Porter, 1980)

2.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores: amenaza media

En la actualidad, existe una alta tendencia a la producción de electricidad a través de energías renovables no convencionales. Solo en el mes de setiembre del presente año, aproximadamente el 10% de energía producida para el mercado eléctrico peruano correspondió a generadoras eólicas, solar, biomasa e hidráulicas. Asimismo, el país tiene un gran potencial de expansión, esto se evidencia debido a que el Perú pertenece a la Alianza Solar Internacional (ISA), el cual es un grupo de 121 países con alto potencial de generación de recursos energéticos solares.

Lo anterior mencionado, podría significar una amenaza en cuanto a entrada de nuevos competidores al ser un sector atractivo actualmente; sin embargo, se puede concluir que es una amenaza media puesto que los nuevos competidores tendrían que poseer un expertise en el sector y una gran capacidad de inversión para la instalación de una central.

2.2 Rivalidad entre competidores: amenaza alta

En el país existen más de 30 empresas generadoras de electricidad en el mercado del sistema eléctrico. La rivalidad entre ellas está vinculada a la capacidad de producción de energía que cuentan las subestaciones para ser más atractivos a los clientes libres y regulados; es decir, los clientes sentirán mayor confianza en cerrar contratos con generadoras que puedan asegurarle el abastecimiento de energía fluida y sin cortes.

Es importante mencionar que no solo compiten por la capacidad de producción si no además por ofrecer el menor precio; sin embargo, esto se encuentra regulado por OSINERGMIN, ente que impide que los precios se eleven o se bajen excesivamente creando una competencia desleal. La amenaza es considerada alta debido a que mientras la empresa en estudio posee una subestación de aproximadamente 200 MV, hay en el mercado más de 10 generadoras con mayor capacidad de producción.

Además, las empresas que actualmente operan en el sector cuentan con el *know how* para expandirse dentro del país; sin embargo, es una oportunidad de expansión también para la empresa en estudio.

2.3 Poder de negociación con proveedores: amenaza baja

La materia prima principal para la generación de electricidad, de la empresa en estudio, es el agua. De este modo, las compras, por su giro de negocio, son en su mayoría repuestos, materiales para la realización de mantenimientos y contratistas para trabajos específicos.

Existen en el mercado una gran cantidad de proveedores de estos materiales y servicios que se requieren para los mantenimientos, por ello, el poder de negociación de los proveedores es bajo y la empresa puede cotizar con diversos proveedores y elegir el que más le convenga.

2.4 Poder de negociación con clientes: amenaza media

Los contratos que suscriben las generadoras con sus clientes, se rigen en base a la capacidad de MW que se les va ofrecer y el número de años por el que se va brindar el servicio. Por lo general, las empresas suscriben contratos por periodos de tres años a más.

Algunos ejemplos de contratos suscritos, según Osinergmin, son: la suscripción del contrato de ELECTRONORTE con la Empresa SEGM S.A. por el periodo de cuatro años a un precio de 28 US\$/MWh, STATKRAFT PERÚ con la empresa CENCOSUD por un periodo de cuatro años, entre otros.

De este modo, se puede concluir que ambas partes juegan un papel importante en las negociaciones de los contratos, por el lado de los clientes, tienen el poder de negociación dependiendo de la

capacidad a contratar y el plazo de años del contrato. Y, por el lado de las generadoras, tienen el poder de responder en caso hubiese escasez de capacidad de generación eléctrica.

2.5 Amenaza de servicios sustitutos:

No existe producto sustituto a la energía que se utiliza a través de las líneas de transmisión del SEIN.

Con el análisis realizado, se puede concluir que la electricidad al ser una de las necesidades básicas de toda familia, resulta atractivo para la empresa en estudio continuar en el sector. Si bien el nivel de competencia es alto porque existen generadoras con mayor capacidad de producción, la empresa tiene la posibilidad de expandirse abriendo nuevas generadoras en el país e inclusive utilizar una nueva fuente para la generación de la energía que sean las no convencionales como la solar o eólica.

CAPÍTULO V. DIAGNÓSTICO INTERNO

Para identificar las fortalezas y debilidades de la empresa, se utilizará las herramientas de modelo de negocio (Canvas) y la cadena de valor. Asimismo, para identificar la ventaja competitiva que posee la empresa en estudio, se utilizará la matriz VRIO.

1. Modelo de Negocios (CANVAS)

En el cuadro 2 se puede observar a detalle la descripción del modelo de Negocio de la empresa.

CUADRO 2. CANVAS

Aliados Clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relación con el Cliente	Segmentos de Clientes
<ul style="list-style-type: none"> • Patronato de la Reserva Paisajística • Comunidades • SEIN • COES 	<ul style="list-style-type: none"> • Generación de la Energía • Mantenimiento de las instalaciones. • Capacitación constante al personal para que se encuentre actualizado en temas referidos al sector y a la operación. • Constante sensibilización a las comunidades. • Trabajar con las comunidades para que sean gestores de su propio desarrollo. • Gestión medio ambiental 	<p>Generar energía sostenible comprometidos con la conservación del medio ambiente, con el desarrollo de las comunidades locales y con el desarrollo de su equipo de trabajo</p>	<p>Las relaciones son en su mayoría a través de correos electrónicos y llamadas telefónicas las cuales son frecuentes para comunicar a los clientes en caso exista alguna reducción en la producción de energía.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Clientes libres: empresas que contratan el servicio para usar la energía para su propio consumo. Poseen un consumo de energía mayor a 2,000 KW. • Clientes regulados: personas naturales y empresas de distribución de electricidad. Poseen un consumo de energía menor a 2,500 KW.
	<p>Recursos Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> • Físico: la central hidroeléctrica con tecnología avanzada para la generación de la energía eléctrica. • Oficinas administrativas. • Oficinas, habitaciones y demás servicios necesarios en campamento. • Humano: Personal especializado. 		<p>Canales</p> <p>Al ser un servicio de energía eléctrica, el canal principal para llegar a los clientes, es directamente a través del área comercial. Mediante negociaciones.</p>	
<p>Estructura de Costes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Costos operativos • Sueldos y prestaciones a colaboradores • Costos de financiamiento e intereses 		<p>Estructura de Ingresos</p> <p>La principal fuente de ingreso de la empresa es la venta de energía eléctrica. Además una fuente de ingreso adicional es brindar el servicio en el mercado de Regulación Secundaria de Frecuencia.</p>		

Fuente: Elaboración propia, 2019

Se puede concluir que la propuesta de valor de la empresa en estudio se encuentra enfocada en la generación de energía sostenible y la diferencia de otras por su constante trabajo en preservar el medio ambiente de las zonas en las que opera y su arduo trabajo de apoyo a las comunidades.

2. Cadena de Valor

Las actividades consideradas en la cadena de valor, se dividen en dos grupos: las actividades primarias, que son aquellas que intervienen directamente en la operación de la generación de la energía; y las actividades de apoyo son aquellas que, como su nombre lo dice, apoyan a las actividades primarias.

2.1 Actividades primarias:

2.1.1 Logística de entrada:

La logística necesaria para el buen funcionamiento de la central, se encuentra vinculada a los materiales (repuestos, entre otros) y servicios que se requiere para que los mantenimientos aseguren una producción de calidad. Estos materiales deben llegar a tiempo, en caso se retrase la llegada de estos, los mantenimientos deberán aplazarse.

CUADRO 3: LOGÍSTICA DE ENTRADA

Actividades de la cadena de valor	Fortaleza / Debilidad
Dependencia de proveedores	Debilidad

Fuente: Elaboración propia, 2019

2.1.2 Operaciones:

Para la producción de la electricidad, el insumo principal es el agua que con su fuerza de caída logra impulsar las turbinas Pelton, que son las unidades de generación. Es importante mencionar que la cantidad de descarga de agua es controlada por la empresa y finalmente devuelta al caudal sin cambiar las propiedades del agua. Una descarga de agua controlada es importante para no afectar el ecosistema, ayudando, además a abastecer los canales de regadío durante el año.

Asimismo, para asegurar la calidad y la continuidad de la producción, la empresa realiza cuatro tipos de mantenimiento durante el año: predictivo, proactivo, preventivo y correctivo. Estos mantenimientos se realizan para prevenir fallas, para preservar la vida útil de los activos, para corregir la falla en los activos y adicionalmente tienen como objetivo recuperar la capacidad de almacenamiento del embalse.

CUADRO 4: OPERACIONES

Actividades de la cadena de valor	Fortaleza / Debilidad
Gestión eficiente del agua del río	Fortaleza
Mantenimientos	Fortaleza

Fuente: Elaboración propia, 2019

2.1.3 Logística de salida:

La empresa cuenta con una subestación propia, a través de la cual entrega la energía eléctrica producida al Sistema Eléctrico Interconectado Nacional (SEIN) y el agua es devuelta al río en las mismas condiciones en las que ingresó a la subestación.

CUADRO 5: LOGÍSTICA DE SALIDA

Actividades de la cadena de valor	Fortaleza / Debilidad
Gestión eficiente del agua del río	Fortaleza
Mantenimientos	Fortaleza

Fuente: Elaboración propia, 2019

2.1.4 Marketing y ventas:

La empresa posee una participación del mercado peruano del 2.2% aproximadamente. Además, durante el año 2018, vendió cerca de 1400 GWh de energía, de los cuales 40% aprox. correspondieron a ventas en el mercado regulado y 60% aprox. a ventas en el mercado libre.

La empresa cuenta con aproximadamente 8 clientes libres y 10 clientes regulados aprox. En el año 2018 se realizó una encuesta de satisfacción a 15 clientes, el resultado arrojó un 93% de satisfacción.

CUADRO 6: MARKETING Y VENTAS

Actividades de la cadena de valor	Fortaleza / Debilidad
Relación con clientes	Fortaleza

Fuente: Elaboración propia, 2019

2.1.5 Servicios:

La empresa ofrece un servicio post venta ya que cuenta con canales de atención de quejas, reclamos y pedidos escritos y presenciales.

CUADRO 7: SERVICIOS

Actividades de la cadena de valor	Fortaleza / Debilidad
Servicio post venta	Fortaleza

Fuente: Elaboración propia, 2019

2.2 Actividades de Soporte:

2.2.1 Infraestructura de la empresa:

La empresa cuenta con una infraestructura avanzada en lo que respecta a la central de generación. Cuenta, además, con dos embalses que almacenan agua en época de avenida y que se descargan gradualmente en época de estiaje

CUADRO 8: INFRAESTRUCTURA

Actividades de la cadena de valor	Fortaleza / Debilidad
Capacidad Instalada	Fortaleza

Fuente: Elaboración propia, 2019

2.2.2 Gestión de Recursos Humanos:

La gestión de los recursos humanos es uno de los tres pilares de la empresa, de este modo, cuenta con diversas prácticas que influyen en la retención y motivación de los colaboradores entre beneficios económicos y no económicos. Algunos ejemplos son:

- La empresa se preocupa en que sus nuevos colaboradores se integren a la cultura de la empresa, por lo que durante su primera semana reciben inducciones de todas las áreas.
- Se ofrece capacitaciones continuas a los colaboradores en beneficio de su desarrollo profesional y cerrar brechas.
- Cada colaborador recibe una evaluación de desempeño anual que le permite conocer sus fortalezas y aspectos de mejora.
- La empresa agasaja a los colaboradores en fechas especiales tales como el día del padre, madre, fiestas patrias, aniversario de la empresa, integración, fin de año, entre otros.
- Todos los colaboradores cuentan con un bono por cumplimiento de objetivos.
- La revisión salarial es también una práctica constante en la empresa.

Es importante mencionar que la empresa cuenta con personal especializado que se han ido formando y desarrollando profesionalmente con el apoyo de la empresa.

CUADRO 9: GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Actividades de la cadena de valor	Fortaleza / Debilidad
Beneficios ofrecidos	Fortaleza
Personal especializado	Fortaleza

Fuente: Elaboración propia, 2019

2.2.3 Desarrollo de Tecnología:

El desarrollo tecnológico también es vital, puesto que la empresa busca constantemente automatizar los procesos y está presto a invertir en tecnología cada vez que se requiera. Sin embargo, la empresa ha visto la oportunidad de reducir los costos y procesos en reubicar el centro de control en una zona más céntrica.

CUADRO 10: DESARROLLO DE TECNOLOGÍA

Actividades de la cadena de valor	Fortaleza / Debilidad
Desarrollo de tecnología	Debilidad

Fuente: Elaboración propia, 2019

2.2.4 Compras:

La empresa se enfoca en compra y adquisición de repuestos de calidad que aseguren que la calidad de la producción. Asimismo, la empresa cuenta con proveedores homologados.

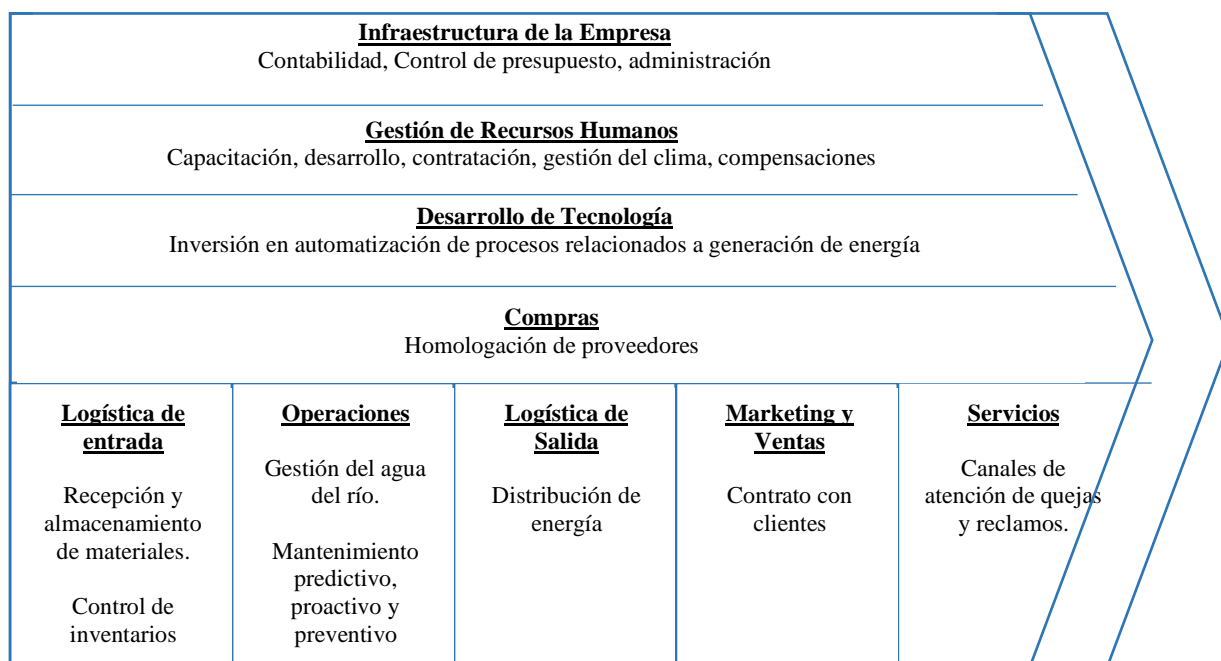
CUADRO 11: COMPRAS

Actividades de la cadena de valor	Fortaleza / Debilidad
Homologación de proveedores	Fortaleza

Fuente: Elaboración propia, 2019

En el Gráfico 3 se puede observar en resumen la cadena de valor de la empresa.

GRÁFICO 3: CADENA DE VALOR



Fuente: Elaboración propia, 2019 (sobre la base de Porter., 2016).

3. VRIO

El análisis VRIO permite evaluar e identificar los recursos internos de la organización que proporcionan ventaja competitiva. Estos recursos deben ser tanto activos tangibles como intangibles.

En el Cuadro 12 se puede observar la matriz en la que se definirá si la empresa posee ventaja competitiva o no.

CUADRO 12: MATRIZ VRIO

Recurso o Capacidad	V	R	I	O	
Gestión eficiente del agua	√	√	√	√	Ventaja Competitiva Sostenible
Mantenimientos	√	√	X	X	Ventaja competitiva Temporal
Relación con clientes	√	√	√	√	Ventaja Competitiva Sostenible
Servicio Post Venta	√	√	√	√	Ventaja Competitiva Sostenible
Capacidad instalada	√	√	√	√	Ventaja Competitiva Sostenible
Beneficios a los colaboradores	√	√	√	X	Ventaja competitiva por explotar
Personal especializado	√	√	√	√	Ventaja Competitiva Sostenible
Homologación de proveedores	√	X	X	X	Igualdad Competitiva

Fuente: Elaboración propia, 2019 (sobre la base de Jay Barney, 1991)

Con lo antes señalado, se puede concluir que las ventajas competitivas sostenibles de la empresa son su gestión eficiente del agua, relación con sus clientes, capacidad instalada y el personal especializado con el que cuenta.

4. Matriz FODA

Fortalezas



- Homologación de proveedores
- Beneficios económicos y no económicos ofrecidos a los colaboradores
- Personal altamente especializado
- Gestión eficiente del agua
- Relación con clientes
- Programas de fidelización a sus colaboradores
- Trabajo con las comunidades
- Reconocimientos anuales por la buena gestión del medio ambiente

Oportunidades



- No hay registro de empresas del sector eléctrico que tengan el certificado de GPTW
- Creciente tendencia de implementación de generadoras de energías renovables
- Automatización de procesos

Debilidades



- Dependencia de proveedores para realización de mantenimientos.
- Falta de mayor desarrollo de tecnología

Amenazas



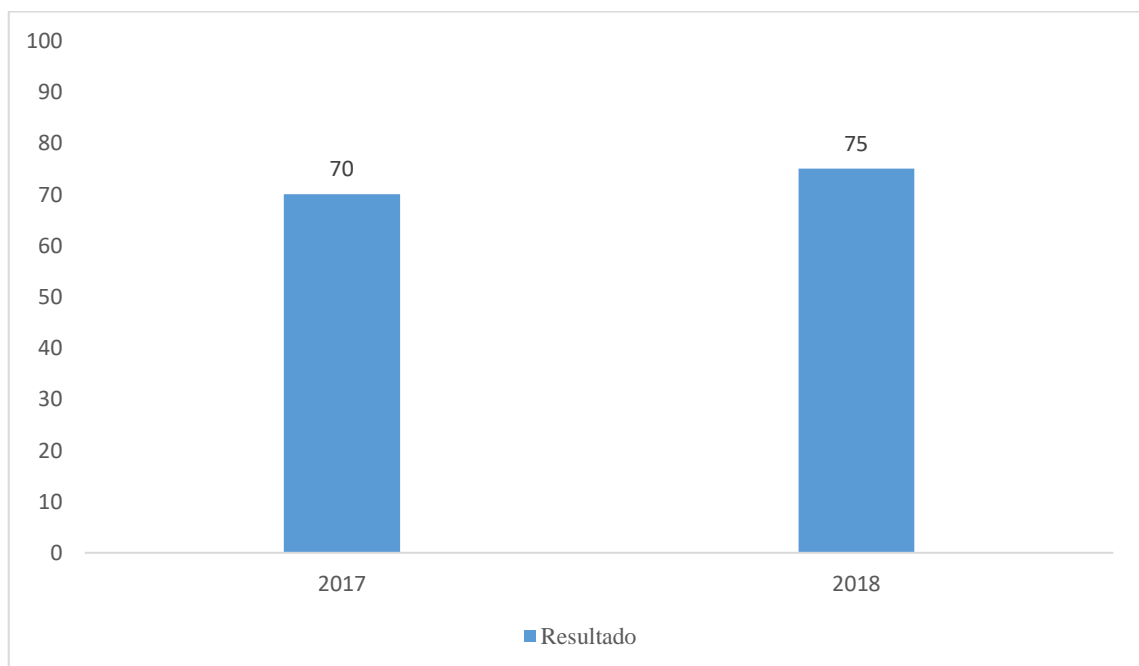
- Existencia en el mercado de generadoras con mayor capacidad instalada.
- Los conflictos sociales pueden afectar la operación.
- Incertidumbre en las próximas elecciones podrían caer las inversiones.

CAPITULO VI. ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Tal como fue mencionado anteriormente, la empresa realiza el estudio de su clima organizacional desde el año 2017 ya que ha considerado importante conocer el nivel de satisfacción que poseen los colaboradores con respecto a la empresa. La frecuencia con la que realizan las evaluaciones, es anual.

Como se puede observar en el Gráfico 4, entre el año 2017 y 2018 hubo un incremento de 5% en el resultado general de satisfacción.

GRÁFICO 4. COMPARACIÓN HISTÓRICA (%)



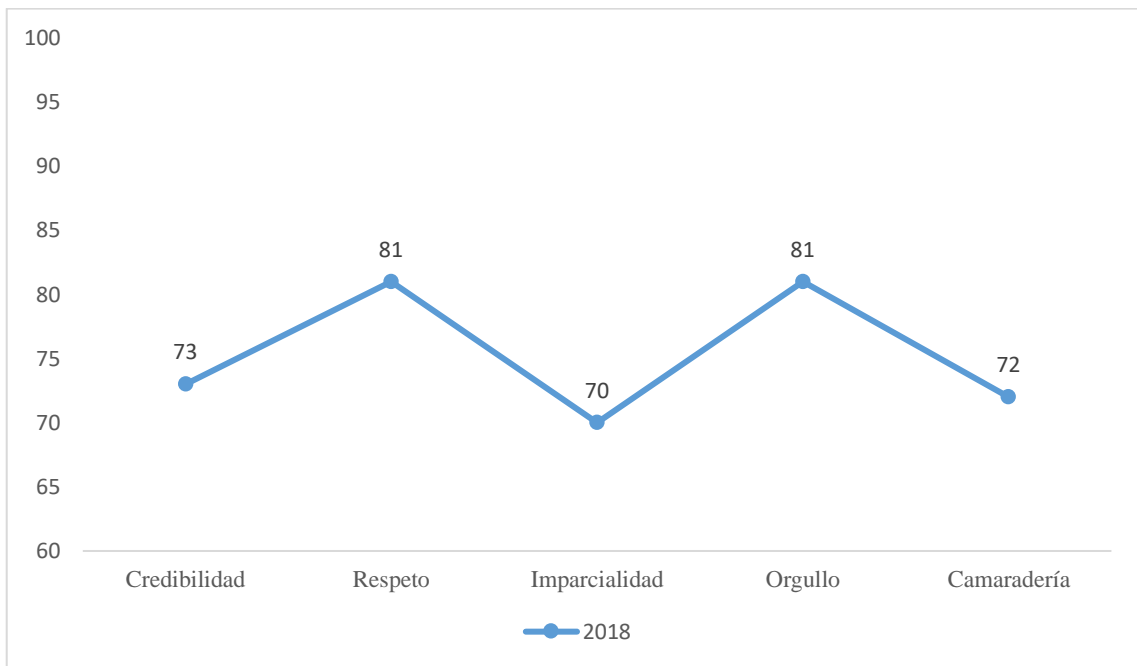
Fuente: Elaboración propia

Asimismo, en el gráfico 5 se puede observar los resultados generales por dimensión obtenidos en la encuesta del 2018. Se puede concluir que Credibilidad, Imparcialidad y Camaradería son las dimensiones que los colaboradores consideran cierta insatisfacción.

En el gráfico 6 se observa las tres dimensiones más bajas desgregadas por subdimensiones. De esta forma, las subdimensiones con puntaje más bajo y que son en las que la empresa debería enfocar sus esfuerzos son: comunicación, ausencia de favoritismo y sentido de equipo.

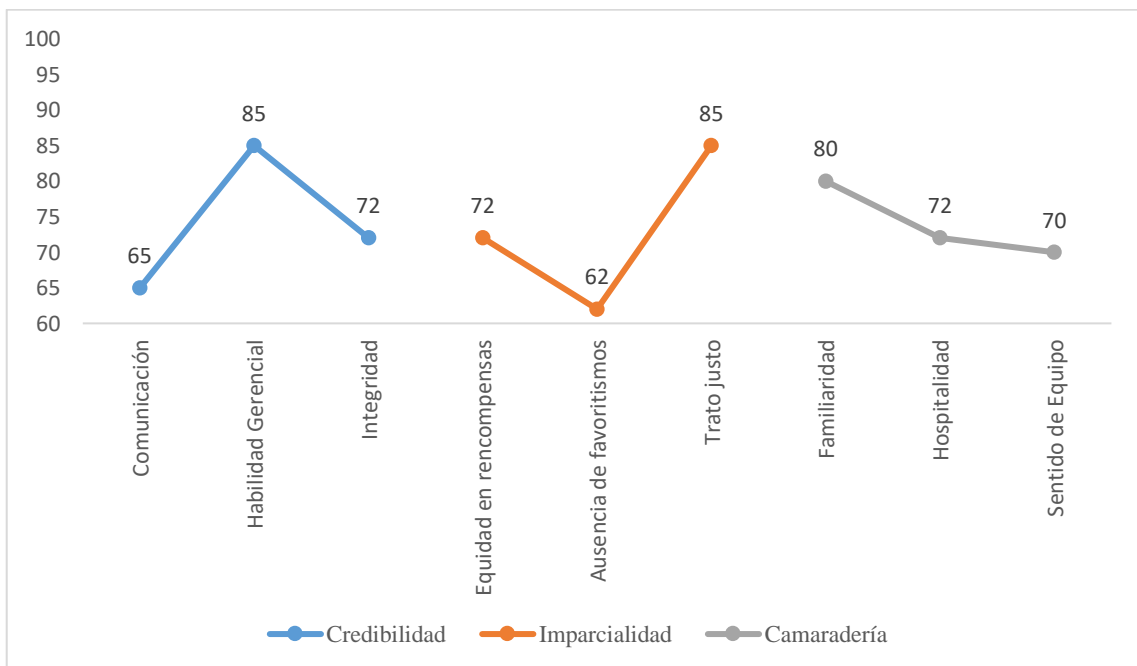
Estas tres subdimensiones tuvieron resultados bajos especialmente en tres áreas de la empresa, tal como se mostró en la **Tabla 1**. Las áreas con las que se sugiere trabajar específicamente, son Mantenimiento, Contabilidad y SSPA.

GRÁFICO 5. RESULTADOS POR DIMENSIONES (%)



Fuente: Elaboración propia

GRÁFICO 6. RESULTADOS POR SUBDIMENSIONES



Fuente: Elaboración propia

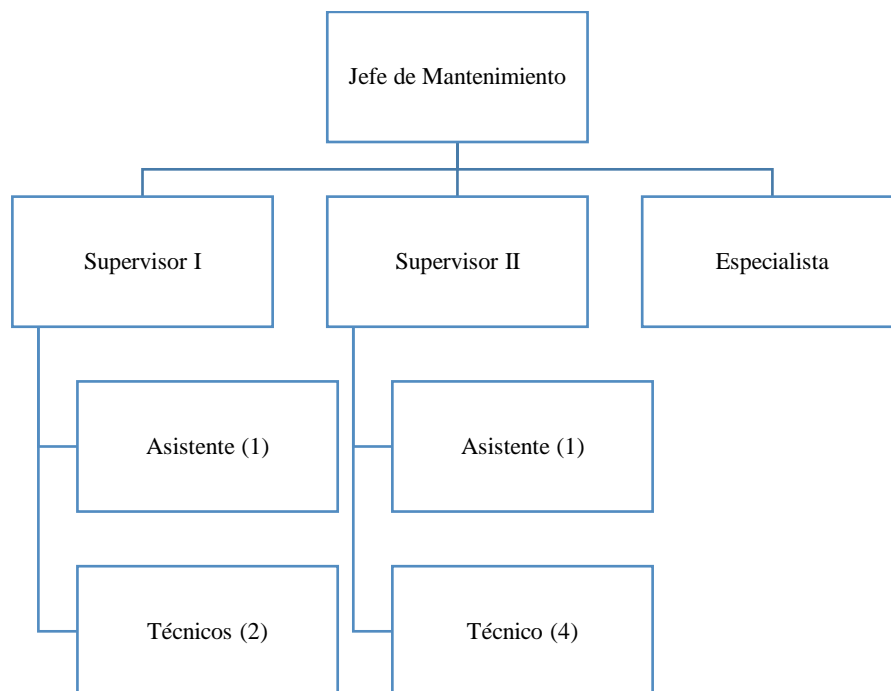
1. Organigrama de las áreas en estudio

En los siguientes gráficos se puede observar el organigrama de las áreas en estudio.

En el Gráfico 7 se puede notar que son personas con un perfil técnico en su mayoría. Es importante mencionar que las personas que pertenecen a esta área trabajan en planta y bajo régimen de 9x5; es decir, nueve días de trabajo por cinco días de descanso a excepción del Jefe quien trabaja bajo una jornada de 5x2.

Los supervisores son los encargados directos de los asistentes y de los técnicos. El Jefe del área es en este caso el encargado de coordinar los trabajos con los Supervisores y con el Especialista, y los Supervisores son quienes deben bajar la información relevante a sus reportes. De esta forma se puede notar que la empresa posee una forma vertical de trasladar la comunicación.

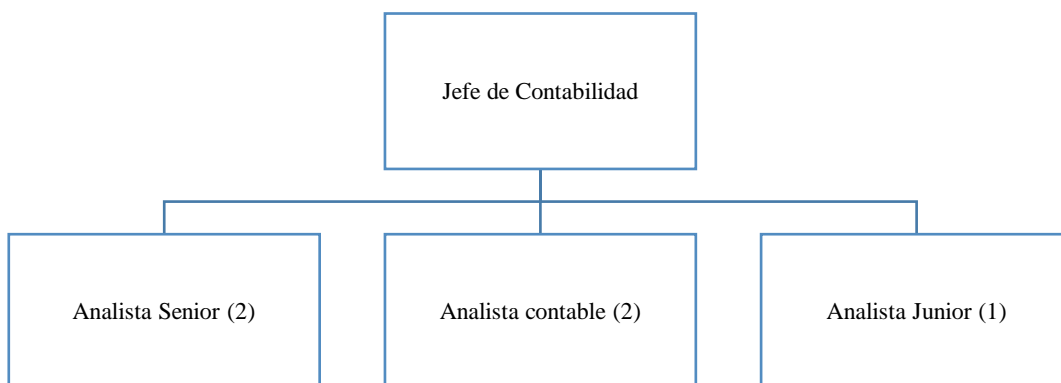
GRÁFICO 7. ORGANIGRAMA JEFATURA DE MANTENIMIENTO



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico 8 se muestra la estructura del área de contabilidad. El personal de esta área trabaja en la sede de Lima. Es importante mencionar que hay 5 personas mujeres en el área y una persona varón. El perfil de los analistas es bastante especializado, puesto que cada persona se encarga de un tema contable en específico, pero además su trabajo implica coordinar entre ellos.

GRÁFICO 8. ORGANIGRAMA JEFATURA DE CONTABILIDAD



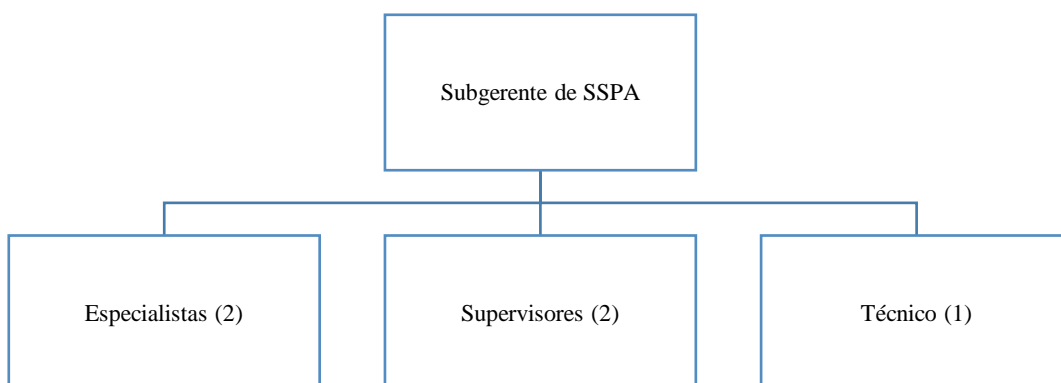
Fuente: Elaboración propia

En el **Gráfico 9** se puede observar la estructura de la Subgerencia de SSPA. Los supervisores del área trabajan en planta bajo un régimen de 9x5 al igual que el técnico, y los especialistas, trabajan en la sede de las oficinas de Lima bajo una jornada típica de 5x2.

En el caso de estos supervisores, no cuentan con personal propio a cargo, su trabajo consiste en supervisar en campo que los contratistas cumplan con los requisitos de seguridad para realizar trabajos en campo; así como, supervisar que las condiciones del campamento estén adecuadas para el trabajo del personal de la empresa.

Los especialistas se encargan de medir indicadores y proponer mejoras en temas de medio ambiente y seguridad en el trabajo.

GRÁFICO 9. ORGANIGRAMA SSPA



Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO VII. INTERVENCIÓN

Con lo anterior mencionado, es necesario que la empresa conozca las opiniones de los jefes, quienes son los que reciben los comentarios positivos y negativos de sus equipos, y quienes pueden confirmar los resultados obtenidos. Por ello, se han realizado entrevistas a los jefes de las 3 áreas seleccionadas.

1. Entrevistas

Las entrevistas realizadas (Anexo 2), permitieron obtener los siguientes resultados por área:

- a) Mantenimiento: El jefe del área bajó los resultados reales a su equipo, él se mostró preocupado por los resultados. Asimismo, comentó que los miembros de su equipo no realizaron preguntas ni comentarios al respecto del resultado, se denotó como si el equipo hubiese esperado dichos resultados.

Es importante mencionar que el jefe dio a conocer los motivos que podrían explicar los resultados, entre ellos se destacó que su personal siente que la empresa da favoritismo a otras áreas, especialmente a las de sede Lima para brindarles mayor capacitación, mayores beneficios, menciona que se siente “olvidados”. Asimismo, mencionó que su equipo valora más las capacitaciones técnicas que las capacitaciones en habilidades blandas.

Con respecto a la comunicación, menciona que su personal siente que solo existe comunicación entre ellos más no cercanía por parte de su Gerencia, de la Gerencia General ni de otras áreas.

Finalmente, con respecto a la camaradería, sienten que debería haber más espacios y momentos para interactuar entre ellos y entre las áreas. El Jefe sugirió que después de los mantenimientos que realizan a la central deberían agasajarlos a todos los involucrados.

- b) Contabilidad: El Jefe de contabilidad no bajó los resultados a su equipo ya que mencionó que no está de acuerdo con los resultados pues siente que hubo algún error y que no representan realmente el sentir de su equipo.

El Jefe se mostró resistente a los resultados y solo mencionó que su equipo siente que todos deberían tener más oportunidades de ser reconocidos públicamente.

- c) SSPA: El Jefe de SSPA bajó los resultados a su equipo, sin embargo, él se mostró sorprendido con los resultados y no encuentra explicación de por qué ellos puedan sentir que no existe honestidad en las gestiones de los jefes, así como imparcialidad y mayor espacio de camaradería.

Es importante mencionar que previo a la realización de las entrevistas, se bajó los resultados de la encuesta, de forma individual, a cada jefe de área.

2. Análisis y Propuesta

A raíz de las entrevistas realizadas, se puede concluir y proponer lo siguiente según área:

2.1 Área de Mantenimiento:

- a) **Imparcialidad - Capacitación:** se procedió a verificar lo mencionado por el Jefe y se observó que el área en mención durante el año 2018 obtuvo el 10% del total de inversión en capacitación de toda la empresa, siendo el área con mayores capacitaciones.

El área de RRHH sostiene que esta percepción puede deberse a que muchas de las capacitaciones técnicas realizadas para el área, son financiadas por CARELEC del Ministerio de Energía y Minas y los docentes se trasladan a la misma planta a realizar dichas capacitaciones, y es muy probable que las personas del área valoren más capacitaciones pagadas y que impliquen salir de su lugar de trabajo.

Asimismo, RRHH sostiene que muchas veces son los mismos colaboradores quienes les solicitan directamente las capacitaciones que quieren recibir, cuando la forma de trabajar las capacitaciones en la empresa es analizando a través de las evaluaciones de desempeño y reuniones con los Jefes, las brechas que cada colaborador debe cubrir. Es a raíz de dicho análisis que se elabora un plan anual de capacitación para cada colaborador.

Con lo anterior mencionado, se puede concluir que la empresa realiza un análisis para tener sustento al dar capacitaciones a los colaboradores y apuesta por el desarrollo de ellos, y estas capacitaciones necesariamente deben estar ligadas a sus funciones.

Propuesta:

- ✓ Realizar una breve encuesta de carácter anónimo, para asegurar la veracidad de las respuestas, a todos los miembros del área. En ella contemplar necesariamente los siguientes puntos:

- i. ¿Qué es para ellos la diferencia entre capacitaciones técnicas y blandas?
- ii. Valorar con puntaje la importancia para ellos de una capacitación técnica y blanda.
- iii. ¿Cuál o cuáles son las capacitaciones que ellos consideran que requieren y por qué? ¿Las mencionadas se encuentran relacionadas con sus funciones del puesto? ¿De qué forma están vinculadas?

Posterior a la encuesta, se sugiere al área de RRHH en conjunto con el Jefe del área realicen una breve charla donde se explique la forma en que la empresa establece las capacitaciones para cada miembro de la empresa, así como esclarecer otras dudas y observaciones que se hayan notado en la encuesta.

- ✓ Plazo: 2 meses
- ✓ Costo:

b) Imparcialidad – Beneficios: se corroboró con el área de RRHH qué beneficios económicos y no económicos reciben los colaboradores y se consultó la posible existencia de beneficios diferenciados por sedes de trabajo.

Los resultados que se obtuvieron fueron que todos los colaboradores cuentan con los mismos beneficios económicos: sueldos pagados de forma puntual, gratificaciones, bonos, utilidades, entre otros.

Con respecto a los beneficios no económicos, los colaboradores de planta cuentan con algunos beneficios adicionales que los colaboradores con sede Lima no tiene debido a que las condiciones de trabajo lo requieren, entre estas se encuentran: alimentación, transporte, alojamiento, servicio de lavandería cubiertos al 100% y espacios recreativos y de deporte gratuito.

Se puede concluir que la empresa ofrece algunos beneficios adicionales a los colaboradores de planta y se necesita que los miembros del área sean capaces de notar ello.

Propuesta:

- ✓ Realizar un taller un taller de “Identidad y Sentido de Pertenencia”
- ✓ Objetivo: Fortalecer la motivación y actitud positiva que promueva a establecer alianzas entre los colaboradores y la empresa, y ayudar a reconocer lo positivo de trabajar en ella.
- ✓ El taller debe tocar necesariamente los siguientes puntos:

- iv. Que los colaboradores sean capaces de reconocer la importancia de su aporte en la empresa.
 - v. Ayudar a los colaboradores a reconocer en qué etapa de compromiso con la empresa se encuentran.
 - vi. Que los colaboradores enumeren por si mismos los beneficios que CELEPSA les ofrece.
 - vii. Que los colaboradores reconozcan los valores de la empresa y cuán identificados se encuentran con ellas.
- ✓ Plazo: 6 meses
 - ✓ Costo: S/ 5,400

c) Credibilidad – Comunicación: Ante la falta de comunicación percibida por los miembros de esta área, RRHH sostiene que a partir del año 2018 se estableció el programa de “Aprendemos de Todos” en cual tiene como objetivo, presentar la gestión específica de un área de la compañía explicando qué hacen y por qué lo hacen, así como qué herramientas y procesos realizan y cómo estas se conectan con las demás actividades de la empresa. Este programa se planificó realizarse una vez al mes y es importante mencionar, que todos los Gerentes de la empresa asisten a este espacio para compartir información y escuchar las dudas y sugerencias de los demás colaboradores.

Sin embargo, RRHH reconoce que por diversas actividades que se juntan en la empresa, no se cumple la frecuencia de realización de estas charlas.

Con respecto a la comunicación general de diversos temas dentro de las áreas y entre áreas, RRHH menciona que la comunicación es de los Gerentes a los jefes, luego es obligación de los Jefes bajar la información a los supervisores y estos últimos son los encargados de transmitir la información a sus reportes.

Se puede concluir que existe la disposición de la empresa en generar mayores espacios de comunicación; sin embargo, la comunicación diaria es considerada vertical y burocrática. Lo anterior mencionado puede provocar que los colaboradores se conviertan en solo ejecutores y no comprendan el valor o impacto de su trabajo.

Propuesta:

- ✓ Realizar una evaluación específica al área en estudio, el cual permita conocer la forma de comunicación primero dentro del área, empezando desde la forma de comunicar del Gerente, los Jefes y de los Supervisores hacia sus reportes.

- ✓ Se propone trabajar una forma de comunicación más horizontal que implique que el mismo Gerente explique los proyectos en los que toda el área se va ver involucrado y la importancia de la labor de cada uno en dichos proyectos.
- ✓ Plazo: 5 meses
- ✓ Costo: 0

2.2 Área de Contabilidad:

- a) **Imparcialidad:** a pesar que en la entrevista se denoto negativo al Jefe con respecto a los resultados, el tema de imparcialidad fue reconocido, como una percepción por parte del área, de falta de reconocimiento a todos por igual.

Ante ello, RRHH sostiene que desde el año 2018 se ha implementado por primera vez, el Programa de Reconocimiento, mediante el cual se reconoce a los colaboradores por el tiempo de servicio que tienen en la empresa. Cabe resaltar que el reconocimiento es de carácter público y que se reconoce a los colaboradores que cumplen 5, 10, 15 años; es decir, cada 5 aniversarios en la empresa. Asimismo, el programa cuenta con una sección adicional que consiste en reconocer de forma anual a 9 colaboradores, elegidos entre varios candidatos propuestos por los Jefes, por su compromiso con los valores, con la empresa y demostrar esfuerzo extra en su trabajo. Este reconocimiento por esfuerzo se ha realizado por primera vez en el año 2019.

Se puede concluir que los colaboradores del área necesitan percibir que a todos los colaboradores se les ha dado la misma oportunidad de demostrar esfuerzo y dedicación y por lo tanto de ser reconocidos.

Propuesta:

- ✓ Elaborar un concurso donde participen por igual todos los colaboradores. Se sugiere un concurso de Innovación en el cual la empresa se comprometa a desarrollar y llevar a cabo el mejor proyecto de Innovación.
- ✓ Objetivo: lograr que los colaboradores sientan que todos tienen la misma oportunidad de demostrar sus capacidades y la misma oportunidad de ser reconocidos por contribuir con mejoras en la empresa.
- ✓ Plazo de planificación y ejecución: 1 año
- ✓ Costo de planificación: 0

Es importante mencionar que, para la dimensión de camaradería, que obtuvo bajo puntaje en ambas áreas, no se realizará una propuesta ya que al analizar las actividades de camaradería con

las que cuenta la empresa, se ha observado que la empresa cuenta con más de 15 actividades que se realizan durante el año. Solo se recomienda que durante el taller de “Identidad y Sentido de Pertenencia”, se les ayude a los colaboradores a reconocer las distintas actividades de camaradería en las que participan. Asimismo, trabajar con el área de comunicaciones el recordar con frecuencia a través de la red social institucional, los momentos especiales que se viven dentro de la empresa.

2.3 Área de SSPA:

RRHH reconoce que el área de SSPA se ha convertido en un área crítica puesto que se ha notado la presencia de favoritismos y conflictos entre los miembros del equipo. Existe información confidencial que no puede ser revelada en el presente trabajo.

Se sugiere analizar la permanencia de algunos miembros del área y la reestructuración de la misma.

CAPÍTULO VIII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES:

1. Conclusiones

- La empresa cuenta con diversos programas, prácticas y beneficios hacia sus colaboradores, se preocupa por retenerlos, motivarlos y fidelizarlos. Sin embargo, existen aspectos de mejoras en los programas establecidos.
- En General la empresa cuenta con fortalezas en su clima laboral pero también con oportunidades de mejora visibles que se pueden trabajar.
- La comunicación es un eslabón importante en todas las empresas y la empresa en estudio se enfoca en una comunicación bastante vertical; sin embargo, el programa de Aprendemos de Todos es un primer intento de generar una comunicación más horizontal entre los diferentes niveles de la organización.
- El reconocimiento es un pilar de la autoestima de todo ser humano, por lo que la empresa ha hecho bien en elaborar un programa que reconozca a los colaboradores, el mismo que repercute positivamente en el clima de la organización.
- Una buena gestión del clima organizacional es importante para un buen y adecuado desempeño de los colaboradores y motivación de los mismos.

2. Recomendaciones

- Se recomienda mantener el programa de Aprendemos de Todos pero con una frecuencia más constante.
- Se recomienda que se trabaje en una comunicación más horizontal entre los diferentes niveles jerárquicos que posee la empresa.
- Se recomienda evaluar nuevamente el clima organizacional, posterior a la aplicación de las propuestas realizadas, las mismas que en su mayoría no tienen costo ya que la empresa apuesta por realizar mejoras que no impliquen costos adicionales a la empresa.
- Se recomienda trabajar programas especiales con los líderes para ayudarlos en la gestión de sus equipos.

3. Bibliografía

- Rahimic, Z. (2013). Influence of Organizational Climate on Job Satisfaction in Bosnia and Herzegovina Companies. *International Business Research*, 129-139.
- Semana Económica. (2019). INEI: Economía peruana se aceleró y creció 2.62% junio. *Semana Económica*, 1.
- Revista Rumbo Minero. (2019). Perú contará con electricidad en todo su territorio para el 2030. *Rumbo Minero*, 1.
- El Peruano. (2019). *El Peruano*. Obtenido de El Peruano: <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/reglamento-para-la-proteccion-ambiental-en-las-actividades-e-decreto-supremo-n-014-2019-em-1786183-1/>
- Andina. (Julio de 2019). *Andina Agencia Peruana de Noticias*. Obtenido de <https://andina.pe/agencia/noticia-sector-energia-avanzo-mejoras-normativas-para-dar-sostenibilidad-a-inversiones-760763.aspx>
- Ministerio de Energía y Minas. (2010). *MINEM*. Obtenido de <http://www.minem.gob.pe/minem/archivos/file/Electricidad/normatividad/ds%20064-2010-EM.pdf>
- Halpin, A., & Croft, D. (1963). The Organizational Climate of Schools. *Midwest Administration Center of the University of Chicago*.
- Forehand, G., & Gilmer, B. (1964). Environmental Variation in studies of organizational behavior. *Psychological Bulletin*.
- Ahmed, N., Khan, M., & Butt, F. (2012). A Comparative Study of Organizational Climate and Job Satisfaction in Public, Private and Foreign Banks. *Asian Social Science*, 259-267.
- Cárdenas, L., Arciniegas, Y., & Barrera, M. (2009). Modelo de intervención en clima organizacional. *International Journal of Psychological Research*, 121-127.
- Iglesias-Armenteros, A., & Sánchez-García, Z. (2015). Generalidades del clima organizacional. *Midesur*, 456.
- Manosalva, C., Manosalvas, L., & Quintero, J. (2015). El clima organizacional y la satisfacción laboral: un análisis cuantitativo riguroso de su relación. *AD- MINISTER*, 6-13.
- Peña, M., Díaz, M., & Carrillo, A. (2013). Relación de Factores en la Satisfacción Laboral de los Trabajadores de una Pequeña Empresa de la Industria Metal – Mecánica. *Revista Internacional de Administración & Finanzas*, 115-128.
- Robles, M., Dierssen, T., Martínez, E., Herrera, P., Díaz, A., & Llorca, J. (2005). Variables relacionadas con la satisfacción laboral: un estudio transversal a partir del modelo EFQM. *Gaceta Sanitaria*, 127-134.
- Pace, C. (1968). The concept of organizational climate. En R. Tagiuri, & G. Litwin, *Organizational climate: Explorations of a concept*. Harvard Graduate School of Business Administration.
- Universidad Esan. (2016). La configuración organizacional: el modelo de Mintzberg. *Conexión Esan*.

- Universidad Esan. (2019). El mercado de electricidad en el Perú: ¿cómo van las cifras? *Conexión Esan*.
- Gestión. (03 de octubre de 2019). Encuestas de clima laboral: menos del 50% de las empresas aplica acciones para mejorar. *Management & Empleo*.
- Méndez, C. (2006). *Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: Un método de análisis*. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Bravo, H. (2006). *Evaluación, diagnóstico y plan de mejora de clima laboral de una empresa*. Lima: Universidad del Pacífico.
- Real Academia Española. (02 de octubre de 2019). *Real Academia Española*. Obtenido de <https://dle.rae.es/?id=BetrEjX>
- Gan, F., & Berbel, G. (2007). *Manual de Recursos Humanos, 10 programas para la gestión y el desarrollo del Factor Humano en las organizaciones*. Barcelona: UOC.
- Salazar, J., Guerrero, J., Machado, Y., & Cañedo, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *Scielo Cuba*, 67-75.
- Calderón, G., Murillo, S., & Torres, K. (2003). Cultura Organizacional y bienestar laboral. *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal - REDALYC*, 109-137.
- García, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal - REDALYC*, 43-61.
- Chiavenato, I. (1990). *Administración de recursos humanos*. México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos Humanos*. México: Mc Graw-Hill.
- Carda, R., & Larrosa, F. (2004). Tema 2. Teorías organizativas en el. En R. Carda, & F. Larrosa, *La organización del centro educativo: Manual para maestros* (págs. 23-51). Alicante, España: Club Universitario.
- Dessler, G. (1979). *Organización y Administración: enfoque situacional*. México: Prentice Hall.
- Goncalvez, A. (1997). *Dimensiones del Clima Organizacional*. Sociedad Latinoamericana para la Calidad.
- Robbins, S. (1998). *Fundamentos del Comportamiento Organizacional*. Prentice Hall.
- Martínez, B. (2007). *Análisis del clima laboral: una herramienta de gestión imprescindible*.
- Litwin, & Stringer. (2008). Dimensiones del clima organizacional. *Sociedad Latinoamericana para la calidad*.
- García, E. (2010). Fases para el diseño y análisis de la cadena de valor en las organizaciones. *Journal of Business - Universidad del Pacífico*, 1-28.
- La República. (11 de Noviembre de 2019). Perú elabora marco regulatorio para incentivar inversiones en energías renovables. *La República*. Obtenido de Perú elabora marco regulatorio para incentivar inversiones en energías renovables:

<https://larepublica.pe/economia/2019/11/11/minem-peru-elabora-marco-regulatorio-para-incentivar-inversiones-en-energias-renovables/>

El Peruano. (18 de Noviembre de 2019). Apuesta por energías renovables. *El Peruano*.

Andina. (Agosto de 2017). Proyectos de electrificación rural vía Obras por Impuestos suma S/ 703 millones. *Andina*.

Ministerio de Economía y Finanzas. (15 de Febrero de 2019). *Ministerio de Economía y Finanzas*. Obtenido de Ministerio de Economía y Finanzas:
<https://www.mef.gob.pe/es/noticias/notas-de-prensa-y-comunicados?id=5910>

El Comercio. (26 de Octubre de 2019). Inversión privada: el motor de crecimiento no recupera protagonismo . *El Comercio*.

Diario Gestión. (19 de 11 de 2019). Crecimiento de PBI será menor al esperado hasta la mitad del 2020. *Diario Gestión*.

RPP. (16 de Setiembre de 2019). 79 casos de conflictos sociales en el Perú son por actividades mineras, según la Defensoría del Pueblo. *Actualidad*.

4. ANEXOS

ANEXO 1

Etapas de las organizaciones en el transcurso del siglo XX

	Industrialización clásica	Industrialización neoclásica	Era de la información
Periodo	1900-1950	1950-1990	Después de 1990
Estructura organizacional predominante	Funcional, burocrática, piramidal, centralizada, rígida e inflexible. Énfasis en las áreas.	Matricial y mixta. Énfasis en la departamentalización por productos, servicios u otras unidades estratégicas de negocios.	Fluida y flexible, totalmente descentralizada. Énfasis en las redes de equipos multifuncionales.
Cultura organizacional	Teoría X. Orientada al pasado, a las tradiciones y a los valores. Énfasis en el mantenimiento del statu quo. Valor a la experiencia	Transición. Orientada al presente y a lo actual. Énfasis en la adaptación al ambiente.	Teoría Y. Orientada al futuro. Énfasis en el cambio y en la innovación. Valora el conocimiento y la creatividad
Ambiente organizacional	Estático, previsible, pocos cambios y graduales. Pocos desafíos ambientales.	Intensificación de los cambios, que se dan con mayor rapidez.	Cambiante, imprevisible, turbulento
Modo de tratar a las personas	Personas como factores de producción inertes y estáticos, sujetos a reglas y reglamentos rígidos que los controlen.	Personas como recursos organizacionales que necesitan administrarse.	Personas como seres humanos proactivos, dotados de inteligencia y habilidades, que deben motivarse e impulsarse.
Visión de las personas	Personas como proveedoras de mano de obra.	Personas como recursos de la organización.	Personas como proveedoras de conocimiento y competencias.
Denominación	Relaciones industriales.	Administración de Recursos Humanos.	Gestión del talento humano

Fuente: Chiavenato (2011)

ANEXO 2

Cuestionario

- a) ¿Se bajaron los resultados al área?
- b) ¿Cómo tomó el área los resultados del área y de la compañía?
- c) ¿Cómo ha tomado usted como jefe del área los resultados?
- d) ¿Cuándo bajó los resultados, hubo alguna pregunta, sugerencia o alcance de su equipo que lo hiciera pensar o cuestionarse los resultados?
- e) De los resultados de la encuesta de clima, ¿cuáles son los puntos que a usted le preocupan más y por qué?